

**Relatório AUDIN nº 07/2014****UNIDADE(S) ENVOLVIDA(S):**

- **Direta:** Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas (CECS)
- **Indireta(s):** Centro de Ciências Naturais e Humanas (CCNH); Centro de Matemática, Computação e Cognição (CMCC); Pró-Reitoria de Graduação (Prograd); e Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi).

**Ação de Auditoria nº 08-(C) – PAINT 2014****Valor auditado (Base - Exercício de 2013)**

Execução Orçamentária da Despesa - Centros UFABC						
Unidade	Dotação Inicial	Dotação Atualizada	Despesas Empenhadas	Despesas Liquidadas	Valores Pagos	Incr. Restos a Pagar
CMCC	R\$ 1.945.892,63	R\$ 1.945.892,63	R\$ 1.944.150,63	R\$ 550.349,18	R\$ 550.349,18	R\$ 1.393.801,45
CCNH	R\$ 2.876.236,71	R\$ 2.876.236,71	R\$ 2.861.293,56	R\$ 271.226,47	R\$ 262.843,74	R\$ 2.590.067,09
CECS	R\$ 1.602.686,83	R\$ 1.602.686,83	R\$ 1.600.624,82	R\$ 500.861,85	R\$ 455.723,01	R\$ 1.099.762,97
<b>Total</b>	<b>R\$ 6.424.816,17</b>	<b>R\$ 6.424.816,17</b>	<b>R\$ 6.406.069,01</b>	<b>R\$ 1.322.437,50</b>	<b>R\$ 1.268.915,93</b>	<b>R\$ 5.083.631,51</b>
Valor Total dos Recursos Orçamentários Auditados					R\$6.424.816,17	
Amostragem auditada (%): Não se aplica devido ao escopo dos exames recair sobre a Gestão.						

Fonte: SIAFI Gerencial e Operacional

**1. ESCOPO DOS EXAMES**

Os trabalhos transcorreram no período de 15/04 a 15/07/2014, por meio de consulta aos sistemas informatizados do Governo Federal, análise documental e, principalmente por meio de exames das informações obtidas a partir de levantamentos realizados pela Auditoria Interna da UFABC (Audin) junto ao próprio CECS, aos registros dos recursos orçamentários da área e demais unidades relacionadas.

Conforme delimitado no PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna, a ação de auditoria teve por objetivo verificar os aspectos relativos à confiabilidade, integridade, eficácia, eficiência, efetividade, confidencialidade, disponibilidade e conformidade da gestão realizada pelo Centro. Para tanto, a equipe de auditoria avaliou o conjunto de controles quanto à sua adequação, incluindo governança, políticas, procedimentos, estrutura organizacional, e integrações realizadas pela área.

Devido à complexidade de uma ação de auditoria do tipo operacional, o escopo previsto no Programa de Auditoria para esta ação teve seu enfoque delimitado em três vertentes, conforme detalhado nos três pontos de auditoria a seguir:

**I. Estrutura Organizacional dos Centros;**

- Atribuições;
- Pessoal;

**II. Logística das demandas (materiais e serviços);**

- Planejamento; Execução; Controle; Tomada de decisão;

**III. Comunicação e Integração entre Centros e, entre Centros e demais setores;**

- Tratamento da informação;
- Parcerias e contrapartidas.
- Relação “cliente – fornecedor”

Na realização desta ação foram respeitadas as normas de auditoria aplicáveis à administração pública, não havendo, por parte do auditado, qualquer restrição aos trabalhos da Audin.

Foram encaminhadas aos auditados solicitações de auditoria - SA, para as quais apresentaram suas justificativas e esclarecimentos, os quais foram analisados pela Audin, compondo a estrutura do presente documento em quatro

eixos principais: as constatações, as manifestações, a análise da Audin e as recomendações para as devidas correções que se fizerem necessárias.

## 2. INFORMAÇÕES

Os Centros da UFABC são, segundo o Regimento Geral da Universidade, Órgãos setoriais que “constituem as unidades mínimas da sua estrutura para efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal”, ou seja, são nos Centros que estão lotados todos os docentes da UFABC, agregados por áreas de conhecimento com vocações acadêmicas afins.

A presente ação de auditoria prevê uma análise de gestão de cada um dos três Centros existentes, bem como, ao final, uma visão holística da integração entre eles e a adequação dos controles aplicados nessa gestão.

O primeiro Centro a ser analisado (Ação 8-A) foi o Centro de Matemática, Computação e Cognição (CMCC), o segundo Centro (Ação 8-B), foi o Centro de Ciências Naturais e Humanas (CCNH), e o terceiro e último Centro, objeto da presente ação de auditoria (Ação 8-C), é o Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas (CECS), que se encontra estruturado da seguinte maneira:



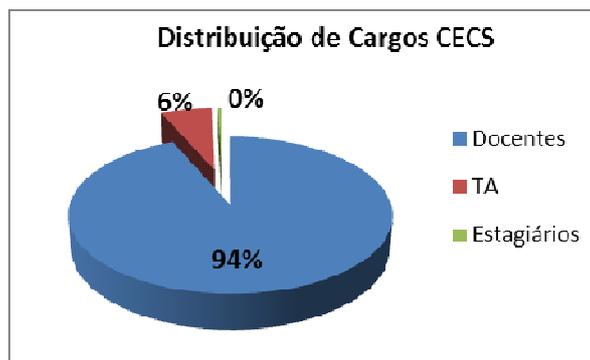
Fonte: CECS/Divisão Administrativa em 11/02/2014.

O Conselho do Centro é um Órgão deliberativo que, dentro de suas competências e em seu âmbito de governança, submete suas decisões à aprovação do Conselho Universitário (ConsUni) – Mais elevada Instância Deliberativa da UFABC (Órgão Máximo).

A Diretoria do Centro é composta pelo Diretor, eleito por um mandato de 4 anos, o Vice-Diretor, também eleito (por meio de chapa, juntamente com o Diretor).

Existem, na atual estrutura, mais três sub-áreas: Secretaria Executiva, a Divisão Administrativa e a Divisão Acadêmica. De um modo geral, à Secretaria Executiva compete apoio à Direção e ao Docente (subseções), à Divisão Administrativa compete o apoio aos docentes quanto às compras e contratações, patrimônio e suprimentos e gestão de recursos humanos. Já à Divisão Acadêmica compete o apoio às coordenações de cursos, à comunicação e aos eventos acadêmicos e atendimento ao discente.

Essa estrutura conta com 15 (quinze) Servidores Técnico-Administrativos (TA), 232 (duzentos e trinta e dois) Servidores Docentes e 1 (um) Estagiário, totalizando 248 (duzentas e quarenta e oito) pessoas no quadro de recursos humanos do CECS (segundo informações fornecidas pelo próprio Centro).



Na **Direção do Centro** estão lotados 2 Docentes: Diretor - Cargo de Direção (CD) 3 e Vice-Diretor – CD 4, **totalizando 2 pessoas**; na **Divisão acadêmica** estão lotados 1 Técnico em assuntos educacionais e 5 Assistentes em administração, sob a chefia do primeiro (Função Gratificada (FG) 1 – Chefe da Divisão Acadêmica), **totalizando 6 pessoas**; Na **Divisão Administrativa** estão lotados 3 Assistentes em administração, 2 administradores, sendo a chefia de um deles (FG1 – Chefe da Divisão Administrativa), e 1 estagiário, **totalizando 6 pessoas**; E, na Secretaria Acadêmica estão lotadas 2 Secretárias Executivas, sendo uma delas a Chefe da Secretaria do CECS – FG 4 e 2 Assistentes em Administração, **totalizando 4 pessoas**.

Isso demonstra que, do quadro de 248 pessoas lotadas no Centro, cerca de 7% (**18 pessoas**) atuam diretamente **na Gestão** do CECS atualmente.

Em levantamento junto às áreas, foram obtidas as principais macrofunções exercidas por esse pessoal. São elas:

#### I – Gestão Acadêmica:

a) Resumidamente engloba a alocação didático-docente do Centro e realizada de acordo com as Resoluções em vigor na UFABC;

b) Quanto ao Conselho do CECS, cujo Presidente é o Diretor do Centro, é dado o apoio em questões de calendário, pautas, atas de reuniões, organização e encaminhamentos de documentos, divulgações no site, e demais demandas do Conselho;

c) Atendimento ao Discente, eventos e apoio pedagógico: Intermediar a relação entre discente e docente, oferecendo suporte acadêmico e administrativo às coordenações de curso e de acordo com as metas estabelecidas no planejamento das atividades do exercício;

#### II – Apoio aos Recursos Humanos:

Orientar, receber e encaminhar documentos de técnicos-administrativos e docentes quanto aos procedimentos de RH, entre eles: solicitações de diárias e passagens (Sistema SCDP), afastamentos, prestação de contas;

#### III – Apoio à Logística de Serviços:

Existe no CECS o apoio quanto às diversas áreas e funções na UFABC, por meio de interfaces, no intuito de intermediar e agilizar ações de áreas como: Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Aquisições, Suprimentos, Patrimônio, Infraestrutura;

Realizados os levantamentos necessários, a Auditoria Interna evidenciou as constatações a seguir detalhadas.

### 3. CONSTATAÇÕES

#### 3.1. QUESTÃO I: Estrutura Organizacional do CECS.

##### 3.1.1. **Constatação 1: Ausência de disponibilidade de informações quanto à estrutura organizacional do Centro.**

No intuito de levantar informações acerca da estrutura organizacional do CECS, bem como, de circularizar os dados obtidos por meio de reuniões e entrevistas junto às pessoas responsáveis, analisou-se a disponibilização de informações sobre a estrutura do Centro em sua página eletrônica na Internet.

Foi possível observar que o CECS disponibiliza dados acerca de seus setores e uma breve descrição da principal atividade de cada um deles. Dentre estas informações, porém, não consta o organograma geral do Centro e a forma como estão dispostas as suas sub-áreas. A Secretaria e a Divisão Administrativa disponibilizam um e-mail institucional, dois números de telefones para contato e o horário de atendimento, além do pessoal lotado no setor, seus cargos e funções. Já a Divisão Acadêmica disponibiliza a sala aonde se encontra localizada no campus, o e-mail institucional, o pessoal lotado no setor e seus cargos, e os telefones de contato para cada servidor, além de um link de um novo site, próprio da Divisão Acadêmica.

A ausência de padronização e, principalmente, a ausência na disponibilização de informações acerca do organograma de como se dispõem seus diferentes setores pode dificultar o acesso e o entendimento de quem busca a informação, destoando, nesse caso, da Lei de Acesso à Informação (LAI) nº. 12.527/2011 bem como o Decreto que o regulamenta, nº. 7.724/2012, que determinam o dever dos órgãos públicos em facilitar o acesso e divulgar ativamente na internet informações íntegras e confiáveis a respeito de sua estrutura organizacional, competências, legislação aplicável, principais cargos e seus ocupantes, endereço e telefones das unidades e horários de atendimento ao público, quando for o caso.

Além disso, a ausência de uma apresentação organizacional da área proporciona desconhecimento da comunidade acadêmica quanto ao Centro, o

que pode somar-se aos fatores que causam uma outra constatação, a questão a dificuldade de comunicação e integração do CECS com demais áreas da UFABC.

Em reunião com diversos atores da gestão do CECS, obteve-se a manifestação a seguir.

### 3.1.2. Manifestação da área envolvida:

*“(...)há ainda outro problema, pois no CECS existem páginas de internet para cada um dos cursos. Ou seja, são 12 páginas para serem gerenciadas e não possuem mais estagiários para efetuar as atualizações, não havendo, portanto, pessoal capacitado em Joomla (aplicativo de gestão de conteúdo) para realizar esse trabalho. Há casos em que alguns professores mantêm páginas por conta própria. (...)A própria comunidade UFABC não conhece quais assuntos são de competência de cada área, e buscam por respostas nos setores errados. E eles acabam perdendo um tempo considerável explicando assuntos que não são de sua competência.(...)”.*

### 3.1.3. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.

Os fatos narrados corroboram com a constatação, além de trazerem mais aspectos que devem ser melhorados. Reforçam, portanto, a necessidade de padronização das informações disponibilizadas na Internet. E evidenciam que a divulgação clara do organograma do Centro se faz necessária, pois pode diminuir ou mitigar a causa de outro problema relatado: o desconhecimento por parte da comunidade acadêmica quanto às atribuições e competências de cada área do CECS.

**3.1.4. Recomendação:** Levantar os dados e as necessidades de divulgação das diferentes áreas do CECS, contemplando o atendimento à legislação vigente, principalmente à Lei de Acesso à Informação (LAI) em seus itens obrigatórios. Além disso, estabelecer cronograma de execução, com data limite que permita a avaliação da providência quanto a publicar, de forma consensual no Centro, as informações, principalmente de estrutura organizacional, em um formato único e padronizado nas páginas eletrônicas institucionais mantidas pelo CECS na Internet. E, em paralelo, estudar a possibilidade de padronização de páginas eletrônicas junto aos demais Centros.

### **3.1.5. Constatação 2: Divergências de informações sobre o quadro de pessoal.**

Solicitadas informações a respeito do quadro de pessoal do CECS, tais como: lotação nas áreas, capacitações realizadas, cargos de direção/chefias, situação atualizada (licenças, afastamentos), se membro de comissão ou se aluno-servidor, e etc., tanto de servidor Técnico Administrativo (TA) quanto de servidor Docente, foram encontradas divergências entre as respostas fornecidas à Audin pelo Centro, pela Superintendência de Gestão de Pessoas (Sugepe) - antiga Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH) - e a disponibilizada na página eletrônica do CECS na Internet.

O controle quanto ao quadro de pessoal é de fundamental importância para a organização, pois o recurso humano é um componente essencial para uma boa governança. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), em seu *Referencial Básico de Governança*, os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham e que, por essa razão, a organização deve contar com profissionais que possuam as competências necessárias, mobilizando conhecimentos, habilidades e atitudes de seu pessoal em prol da otimização dos resultados organizacionais. (BRASIL, Tribunal de Contas da União, Referencial Básico de Governança, Brasília, 2013).

### **3.1.6. Manifestação da área envolvida:**

*O CECS não possui informações relacionadas às capacitações realizadas pelos servidores.*

### **3.1.7. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.**

A posição do CECS a respeito reforça a constatação quanto à inexatidão de informações, evidenciando a ausência de controle efetivo e atual quanto a um acompanhamento do quadro funcional tanto pela área quanto pela Sugepe.

**3.1.8. Recomendação:** Viabilizar, em conjunto com a Sugepe, meios de obtenção e integração ágil de informações funcionais atuais a respeito dos servidores (TA's e Docentes) lotados no respectivo Centro, a fim de subsidiar a sua gestão com informações atualizadas a respeito do perfil, situação e

capacidades funcionais de seu pessoal interno, inclusive quanto a sua evolução histórico-funcional.

### **3.1.9. Constatação 3: Fragilidade nos controles quanto à presença do docente em sala de aula.**

Por meio de solicitações de auditoria aos Centros, à Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), bem como, circularização das informações com docentes e discentes, foram analisados os controles existentes no CECS quanto às aulas ministradas pelos docentes e, por consequência, aos créditos a eles atribuídos.

A fragilidade nos controles fica evidenciada principalmente quanto à presença do docente em sala de aula, uma vez que não há controle de frequência diária do servidor docente, em atendimento ao Decreto nº. 1.590/1995 (alterado pelo artigo quarto, do Decreto nº. 1.867/1996), que em sua alínea “e”, parágrafo sétimo, do artigo sexto, dispensa do controle de frequência ocupantes do cargo de Professor da Carreira de Magistério Superior do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos.

É preciso salientar, portanto, que o verificado foi o processo em que se dá o controle de aulas ministradas, e não a frequência do servidor docente.

Isto posto, foram realizadas entrevistas com as Divisões Administrativa, Acadêmica e Secretaria, bem como com docentes e discentes, e ainda solicitações de auditoria ao Diretor do CECS (SA nº. 46/2014). Assim, foi constatado que a gestão do Centro fica ciente da ausência do docente quando os discentes reclamam devido ao prejuízo na prestação do serviço à sociedade (ou seja, a falta do professor na sala em seu horário de aula), ou por meio da Zeladoria.

É relatado também que, a comprovação do efetivo exercício das atividades de ensino é feita por meio do atestado de carga didática emitido pela Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) e pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG), mas que inexistem procedimentos internos no CECS quanto à assiduidade dos docentes em sala de aula.

Questionada a respeito, a Prograd, por meio da Divisão de Sistemas de Segurança de Informações (DSSI), informou que somente acompanha a frequência do discente, por meio da gestão do Sistema SIE, no qual o docente lança os conceitos e frequência do aluno no “Portal do Professor” e esses dados ficam armazenados no SIE. E complementa ainda que, quanto à presença do professor em sala de aula, não tem informações a respeito, e acreditava que os Centros realizavam esse controle.

Esclarece ainda que, o atestado de carga didática do professor é emitido pela Prograd, com os dados que o próprio docente registrou no “Portal do Professor” do Sistema SIE, contendo o nome do docente, a disciplina que ministrou, o código, o período letivo, turno, número de alunos, créditos e encargo didático (horas). Esse documento é utilizado pela CPPD constituindo parte do processo de progressão funcional do docente.

Dessa forma, além da fragilidade no controle de uma das atividades fins da universidade (Ensino), evidencia-se ainda a ausência de segregação de função quanto ao docente gerenciar e atestar sua própria presença em sala de aula.

### 3.1.10. Manifestação da área envolvida:

*“(...)No caso dos docentes, não há um instrumento formal de apoio para o controle de sua presença ou frequência em salas de aula. As coordenações dos cursos mantêm um registro (cada qual segundo seu próprio esquema), pois estes dados serão, mais adiante, utilizados em outros processos.*

*A secretaria do CECS disponibiliza na página do CECS um manual de orientações ao professor. Disponível em <http://cecs.ufabc.edu.br/images/pdf/manual%20de%20orientaes%20do%20professor%20-%2011.06.pdf>.*

*Nos casos de ausências de docentes, principalmente em suas atividades pedagógicas e em sala de aula ou laboratório didático, são prontamente diagnosticadas pela Direção do Centro. Estes dados, apesar do caráter informal, são rapidamente informados via coordenações de curso, Divisão Acadêmica, Prefeitura Universitária (são os casos “sala vazia”), ProGrad e até mesmo, em alguns casos, pelo corpo discente. Nos casos de ausência, a coordenação do curso ao qual o docente está credenciado é informada. Por outro lado, as atividades dos docentes na UFABC não se resumem apenas às aulas em salas de aula ou laboratório, mas incluem ações em pesquisa científica e atividades de extensão. Sobre estas não há, absolutamente, nenhum controle.*

*Quanto ao processo de encaminhamento de pedido de progressão funcional de docentes (Ref. Resoluções ConsUni nº 33 e nº 37), mais especificamente no que se refere à conjugação de créditos de atividades de Ensino registradas no mapa de pontuação, informamos que(...)o docente, quando requer a sua progressão funcional, é obrigatória a apresentação de pedido formal em carta à Direção do*

Centro.(...) A CPPD, no decorrer do processo de progressão, pode consultar as coordenações de curso sobre a assiduidade do docente.

Atualmente, o CECS não mantém um sistema de controle formal que permita verificar e comprovar o efetivo exercício das atividades de ensino. Contudo, cada docente mantém arquivadas as listas de presença dos alunos em sala. Estas listas são divulgadas pela ProgGrad no site “Portal do Professor”, sendo utilizadas para a comprovação da presença dos alunos nas aulas. A existência de listas de presença devidamente preenchidas pode, eventualmente, servir de instrumento da atividade do docente.

Atualmente, o CECS não dispõe de instrumentos de apoio para desenvolver este controle. A respeito deste assunto, faz-se necessária mais uma informação pertinente: em muitos casos, dada a natureza da UFABC, o docente ministra disciplinas que não fazem parte do curso no qual está credenciado, ou ainda, não são de responsabilidade do CECS. Esta ambiguidade leva, obrigatoriamente, o controle das presenças dos docentes em sala de aula a ser discutido e normatizado em um nível mais elevado.(...)”

### **3.1.11. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.**

Os fatos narrados pelo Diretor do CECS em relação à inexistência de controle quanto às atividades didáticas dos docentes reforçam a necessidade de controle interno administrativo quanto à assiduidade do docente em sala de aula, (quando lhe são atribuídas aulas na grade de disciplinas da UFABC), que é o objeto da presente constatação.

A inexistência de regulamento interno quanto às atividades do docente, bem como, a alegação de dificuldades estruturais do Centro para realização de um controle efetivo de aulas ministradas pelos docentes, diverge do artigo 31, do Regimento geral da UFABC que, em seus incisos III e IV, define:

*Art. 31. Ao Diretor de Centro, escolhido e nomeado na forma do Estatuto da UFABC, competirá, entre outras funções decorrentes dessa condição:*

*(...)*

*III - fiscalizar a execução das atividades acadêmicas de competência do Centro;*  
*IV - atestar a assiduidade dos docentes e do pessoal técnico-administrativo, diretamente subordinados à Diretoria do Centro; (Grifos adicionados).*

E além de não haver controle da ausência do docente em sala de aula, prejudicando o cliente final (discente) por ter a prestação do serviço de ensino comprometida quando isso ocorre, o fato do próprio professor gerenciar suas atividades e ele mesmo registrar no sistema as aulas dadas e, por conseguinte, seus créditos obtidos, afronta ao Princípio da Segregação de Funções, derivado do Princípio da Moralidade Administrativa, insito no artigo 37, caput, da

Constituição Federal de 1988.

É oportuno destacar o entendimento consubstanciado pelo Tribunal de Contas da União - TCU sobre a matéria, segundo o qual a segregação de funções é o princípio básico do sistema de controle interno que consiste na separação de funções, nomeadamente de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização das operações (BRASIL, TCU, Portaria nº 63/96, Glossário).

O egrégio Tribunal destaca em acórdão recente que, a inobservância da segregação de funções fere os princípios da legalidade e da eficiência da Administração Pública, inculpidos no caput, do artigo 37, da Constituição Federal de 1988, e explicitado como princípio do controle interno administrativo no item 3, inciso IV, da Seção VIII, do Capítulo VII, do Anexo da IN 01/2001, de 6/4/2001, da Secretaria Federal de Controle Interno do Ministério da Fazenda (BRASIL, TCU, Acórdão nº. 837/2013 – 2ª Câmara).

**3.1.12. Recomendação:** Revisar, conjuntamente com demais atores envolvidos, os controles e normativos quanto à presença do docente em aula, e créditos das aulas ministradas por eles, de modo a atender à legislação vigente, bem como o normativo interno. Estabelecendo controles internos administrativos que assegure, de forma preventiva, o monitoramento quanto às aulas ministradas na UFABC.

## **3.2. QUESTÃO II: Logística de demandas (materiais e serviços).**

### **3.2.1. Constatação 4: Desalinhamento entre as ações desenvolvidas e as diretrizes estratégicas organizacionais.**

Foram realizadas entrevistas com docentes que participam (ou participaram em algum momento), como demandantes e/ou consolidadores de propostas para composição de orçamento anual do CECS. Dentre vários aspectos abordados, ficou evidenciado que não existe uniformidade de entendimento se as demandas se alinham ao PES - Planejamento Estratégico Situacional, e ao PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, além de ausência de clareza na transparência do acompanhamento/monitoramento do PES. Os docentes relataram que durante o fluxo do processo orçamentário do CECS, não

costumam consultar ou verificar o alinhamento/atendimento às diretrizes estratégicas da UFABC quando da realização do planejamento, elaboração e execução do orçamento.

### 3.2.2. Manifestação da área envolvida:

Entrevistas realizadas com 6 (seis) docentes:

Questão formulada pela Audin:

Como os elementos que servem para conceber a proposta orçamentária se alinham ao PES e ao PDI institucional? É possível exemplificar?

Resposta do Docente 1:

*Os instrumentos estratégicos não são alinhados. É idealizado na formação dos alunos.*

Resposta do Docente 2:

*Na compra de software, não está alinhado para o PDTI. Esse ano por exemplo, não se levou em consideração isso. Somos novos. As demandas devem ter estado sob uma "ingerência".*

Resposta do Docente 3:

*Não há alinhamento. Por acaso li o PDI. É um instrumento muito amplo, muito universal. Não ajuda muito pelo fato de ser altamente genérico. Não acredito que o PDI sirva como propósito organizacional. Não vejo intersecção.*

Resposta do Docente 4:

*Que instrumentos são esses? Eu já ouvi algo disso, mas o que eu tenho que projetar é o que a gente faz agora, e aonde queremos chegar.*

Resposta do Docente 5:

*Quem pede são os professores. Confio no que eles estão necessitando. Monto tudo e mando para o administrativo. Entendo que possa haver alinhamento na fase das proposições, não sei.*

Resposta do Docente 6:

*Sim, por exemplo, todo mundo se deu conta que para pedir software tem que estar alinhado a esses instrumentos. Mas não é uma coisa impositiva. A medida que a cobrança começa a chegar, as pessoas vão se adaptando. Com tempo, acabam entendendo a necessidade de participar, de se inserir.*

**3.2.3. Análise da AUDIN:** O PES é uma metodologia aplicada pela PROPLADI a fim de explicitar os projetos estratégicos das áreas, alinhando-as com as diretrizes estratégicas organizacionais, estabelecendo metas a serem atingidas, sendo que cada projeto, uma vez acordado pela equipe, deve ter seu andamento desenvolvido, acompanhado e divulgado entre os membros da respectiva equipe.

O PDI é o Plano Diretor, que estabelece as metas organizacionais de forma estratégica, baseando-se em seus princípios fundamentais para os quais tem a missão de sua existência.

Apesar de alguns docentes desconhecerem as diretrizes ou quanto ao atendimento desse alinhamento, ele se faz fundamental para se atingir os objetivos da UFABC, visando uma Gestão mais transparente e, com isso, uma Governança mais efetiva.

**3.2.4. Recomendação:** Elaborar um estudo, juntamente com as partes interessadas e envolvidas no processo, no intuito de implementar um fluxo em que haja uma consulta periódica aos instrumentos estratégicos de planejamento institucional, visando o alinhamento das ações desenvolvidas às diretrizes da UFABC. O cronograma desse estudo deverá ser informado à Audin para realização do acompanhamento e monitoramento da implementação desta ação.

**3.2.5. Constatação 5: Dificuldades no fluxo de compras compartilhadas entre os Centros.**

Por meio de reuniões com as áreas do CECS, do CCNH e do CMCC, bem como com a circularização das informações junto à Propladi, evidenciou-se dificuldade na implantação plena de um fluxo de compras compartilhadas entre os Centros que, como ideia inicial, segundo Portaria nº. 34, do Boletim de Serviço nº. 250, de 23 de janeiro de 2014, tem sob responsabilidade de uma Comissão Permanente no que tange os materiais permanentes e de consumo dos Laboratórios Didáticos de graduação, o intuito de detalhamento e elaboração de fluxos e procedimentos para aquisições compartilhadas entre os Centros.

Das dificuldades evidenciadas, destacam-se a ausência de uma presidência da Comissão para condução dos trabalhos, a falta de um consenso quanto aos temas para o direcionamento dos esforços dispendidos, e a falha na comunicação e integração de todos os membros do grupo acerca do desenvolvimento do projeto, além da necessidade de capacitação de todos os membros para nivelamento do conhecimento no assunto tratado.

Ainda que, com algumas divergências entre as colocações da Propladi, e

dos Centros, foi possível constatar que existe morosidade nas entregas das etapas do projeto e que seus resultados não tem sido plenamente satisfatórios.

### 3.2.6. Manifestação das áreas envolvidas:

#### Propladi:

*(...) o principal papel da Propladi é o de promover a interação entre os participantes, que representam diferentes grupos dentro da Instituição, propor melhorias no processo, propiciar ferramentas de planejamento e acordar procedimentos institucionais, para que os objetivos da Comissão sejam alcançados. (...).*

*A Comissão, de acordo com sua portaria de criação, não possui presidência nomeada. No decorrer dos trabalhos, a Propladi vem promovendo a interação dos participantes, ouvindo as demandas, e buscando promover reuniões que, tanto discutam temas quanto desenvolvam os trabalhos. A condução dos trabalhos vem sendo feita pela Propladi, não somente de maneira presencial, mas também pela troca de e-mails, telefonemas e diversas interações para que o objetivo do projeto se concretize.*

*As conduções dos trabalhos da Comissão são pautadas pela realização de consenso acerca dos temas e essa é uma das dificuldades para o desenvolvimento dos trabalhos. A dificuldade para a obtenção do consenso sinaliza, mais do que uma gestão do próprio grupo (que vem sendo trabalhada), mas que os diversos atores envolvidos nesse processo em questão necessitam aprimoramento para a realização de trabalhos colaborativos e com ações compartilhadas, embora já tenha sido percebido muito avanço desde o início dos trabalhos.*

#### CECS:

*(...) as compras compartilhadas não obtém sucesso por se tratarem de realidades totalmente distintas, diferentes nos Centros. Na visão do CECS, é impossível padronizar por conta do tamanho dos Centros. E, como o CECS é maior, há muito retrabalho, porque os itens voltam para validação de orçamentos. Se fosse um processo em separado, não haveria esse retrabalho. Quanto mais retrabalhos tem, mais caro fica o processo de aquisição.”*

### 3.2.7. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.

O fato colocado pela gestão corrobora com as dificuldades evidenciadas.

**3.2.8. Recomendação:** Revisar, conjuntamente com os demais atores envolvidos, os normativos internos (Portaria), estudando inclusive a possibilidade de alteração, tendo em vista a nomeação de um presidente para condução da Comissão Permanente de Aquisições Compartilhadas.

Dessa forma, estabelecer que a Comissão Permanente, através de seu presidente, apresente à autoridade instauradora um plano mínimo de trabalho contendo cronograma de atividades previstas e realizadas, preferencialmente

explicitando entregas parciais referentes às metas estabelecidas, bem como, posicione periodicamente a autoridade instauradora, conforme cronograma de entregas, sobre o andamento das atividades da Comissão.

E, atentar-se para que novas instaurações de Comissões e Grupos de trabalho que envolvam o CECS, no âmbito da UFABC, possuam as respectivas nomeações de presidência, além de apresentação de plano de trabalho no início de suas atividades perante à autoridade instauradora, com explicitação de metas a serem alcançadas, além de periodicamente, posicioná-la formalmente a respeito do andamento dos trabalhos.

### **3.2.9. Constatação 6: Falhas e conflito de competências no gerenciamento dos laboratórios didáticos e seus insumos.**

Por meio de reuniões com as áreas responsáveis no CECS, bem como entrevistas realizadas junto aos docentes, e reunião junto à Coordenação de Laboratórios Didáticos - CLD (Úmidos) evidenciou-se fragilidade nos controles internos quanto à inexistência de instrumentos claros e adequadamente difundidos de uso e planejamento dos laboratórios, além do conflito formal de competências entre CECS e CLD.

Um dos principais fatores que tem colaborado para a referida constatação é a carência de definição clara e limítrofe de atribuições entre o CECS e a CLD, e também a dificuldade de atuação da CLD na elaboração e disponibilização de procedimentos quanto às normas de utilização e segurança do uso adequado dos laboratórios.

A norma interna (Resolução ConsEPE nº. 170), em seu artigo primeiro, dispõe que é de competência da CLD a coordenação do planejamento e gestão da infraestrutura e materiais (permanentes e consumíveis), além do estabelecimento de normas de utilização e segurança de laboratórios didáticos. Nesse sentido, a Portaria UFABC nº. 202, de 04 de abril de 2013, dispõe sobre os procedimentos fundamentais de segurança para laboratórios da UFABC, devendo ser seguida, juntamente em observância às normas técnicas brasileiras (NBR) cabíveis a respeito dos temas, como no caso da NBR 17025:2005 (Requisitos

gerais para a competência de laboratórios de ensaio) e da NBR 14727:2009 (Produtos químicos - Informações sobre segurança, saúde e meio ambiente).

No que diz respeito ao conflito de competências, há uma sobreposição formal de atuação entre as áreas, a Portaria UFABC n°. 20, de 20/11/2011, constitui a Comissão Permanente de Laboratórios Didáticos do CECS (CPLDCECS) que, em seu em seu artigo terceiro, estabelece como atribuições da CPLDCECS:

*“(...)propor política de acesso aos laboratórios didáticos; identificar e planejar as necessidades de recursos de materiais de consumo e; planejar a implantação dos novos laboratórios didáticos a serem construídos(...)”.*

Já a resolução ConsEPE n°. 170, de 16/12/2013 institui, compõe e define como atribuições da CLD:

*“(...)garantir que os laboratórios didáticos possam ser compartilhados pelos vários cursos de graduação, visando a otimização de espaços e recursos, dentro do contexto do Projeto Pedagógico da UFABC; coordenar o planejamento e a gestão da infraestrutura correspondente aos laboratórios didáticos dos diversos câmpus da universidade; coordenar o planejamento e a gestão dos materiais permanentes e de consumo alocados nos laboratórios didáticos(...)”.*

### **3.2.10. Manifestação da área envolvida:**

*“(...)É relevante destacar que, na época da criação e instalação da CPLDCECS, não havia nenhum outro setor com funções semelhantes, tanto no Centro, como na Universidade (...). Dado que as atribuições da CLD e da CPLDCECS sobrepõe-se em certos aspectos, foi dado início (no âmbito do CECS) a um estudo visando adequar as funções desta última à nova situação estabelecida,(...) como resultado, foi redigido um novo regimento para a CPLDCECS, no qual foram preservadas as funções ligadas aos processos de aquisição de equipamentos para laboratórios didáticos, uma vez que a Pró-Reitoria de Graduação não dispõe, até a presente data, de dotação orçamentária para tal. No novo regimento da CPLDCECS não estão previstas atividades de gestão dos laboratórios didáticos, nem de planejamento de uso dos seus espaços, ou quanto a normatização de seu uso.(...) Sabemos que a CLD instruiu que a entrega de materiais de consumo para os Laboratórios Didáticos fosse realizada aqui no Campus Santo André, de forma que pudesse realizar algum controle sobre a utilização dos materiais.(...)”.*

### **3.2.11. Análise da AUDIN: Justificativa parcialmente acatada.**

Os esforços quanto à solução dos pontos conflitantes entre as normas internas demonstram que existe uma boa fé dos gestores na resolução do conflito

formal de competências constatado. Resta, porém, a comprovação junto à Audin quanto à aprovação do novo Regimento da CPDLCECS, bem como, solução conjunta entre o Centro e a CLD quanto ao estabelecimento e divulgação de controles internos referentes ao laboratórios, de forma que todos os usuários dos laboratórios em questão obtenham facilmente suas regras de acesso, utilização e segurança.

### **3.2.12. Recomendações:**

**a)** Apoiar a CLD na divulgação e propagação entre docentes e discentes dos manuais de Utilização e Segurança de Laboratórios Didáticos, abordando de forma prática questões relacionadas às condições de acesso e permanência de pessoas ao ambiente laboratorial, postura e procedimento de utilização dos laboratórios, disposição e adequada guarda de seus insumos e equipamentos, formas e instrumentos de comunicação com a CLD (tira dúvidas), responsabilidades do pessoal técnico e dos usuários, critérios de descarte de resíduos e normas básicas de segurança. Bem como, regras de prevenção a acidentes laboratoriais, abordando riscos inerentes ao ambiente laboratorial da UFABC, aos tipos de equipamento pessoal de proteção e sua utilização, tipos de equipamentos coletivos de segurança e sua utilização, procedimento de Emergência em caso de acidentes;

**b)** Informar à Audin a data e confirmação de aprovação do novo regimento da CPLDCECS pelo ConCECS, e caso ainda essa não tenha ocorrido, informar a data estimada para sua aprovação, proporcionando ampla divulgação junto aos demais atores organizacionais das alterações efetivadas e, adequando a Portaria 20 à Resolução ConsEPE nº. 170.

## **3.3. QUESTÃO III: Comunicação e Integração entre Centros e, entre Centros e demais áreas.**

### **3.3.1. Constatação 7: Fragilidade na integração do CECS com demais Centros e Áreas da UFABC**

Dos levantamentos realizados, foi diagnosticado que o CECS possui a mínima integração com os demais centros e com as demais áreas da

universidade. Outro fator observado foi de que a comunicação entre eles também possui dificuldades.

Um exemplo que ilustra uma dificuldade de integração é o desconhecimento dos gestores do CECS quanto a determinadas informações da planilha de discentes fornecida pela Pró-Reitoria de Graduação – Prograd (DSSI) ao Centro. Quando questionados a respeito da planilha fornecida, os gestores remeteram a Audin diretamente à DSSI, por desconhecer o que significava certos campos (colunas da planilha). A esse respeito, mesmo que a manutenção atualizada do cadastro de discentes seja de responsabilidade e competência da Prograd, cabe aos Centros, como “clientes” das informações nesse processo, conhecimento amplo e detalhado sobre as informações fornecidas.

E, por diversas vezes, nos diálogos realizados entre Audin e CECS ficou evidenciada também a dificuldade de relacionamento entre os Centros, uma das poucas atividades que tentam realizar em conjunto são as compras compartilhadas, que não tem obtido o resultado desejado.

A falta de padronização de atos entre os Centros é outra evidência destacável, tendo em vista possuírem, genuinamente, as mesmas atribuições e objetivos comuns, diferenciando-se, apenas, na alocação do conhecimento didático de cada um.

Não há padronização de informações disponibilizadas, de atividades executadas, de funções, atribuições e setores internos. Cada Centro age de forma isolada, gerando procedimentos e tratativas diferentes para assuntos similares em cada um deles.

Constatam-se ações isoladas de melhorias em cada Centro, mas que não são levadas e compartilhadas a nível institucional, devido a ruídos de comunicação e integração com as demais áreas da UFABC.

**3.3.2. Recomendação:** Definir, junto aos demais Centros da UFABC, padronização de procedimentos para ações iguais ou similares, atos e normativos em conjunto, definindo atribuições, competências, fluxos e processos, inclusive encaminhamentos a outras áreas que atuem em seus processos, de forma que possibilite melhor gestão e governança de suas áreas, com objetivos claros e

alinhados aos objetivos institucionais. Estabelecendo, para isso, um plano de ação, com cronograma a ser disponibilizado à Audin para seus acompanhamento e monitoramento.

### **3.3.3. Constatação 8: Dificuldade de manutenção e padronização de páginas eletrônicas do CECS na Internet.**

Com base nas reuniões e entrevistas realizadas, foi constatada a dificuldade do Centro em manter atualizadas as páginas eletrônicas na Internet (*sites*), bem como, a ausência de padronização entre elas.

Um dos fatores que tem contribuído para essa constatação é a descentralização das páginas eletrônicas do CECS, sendo é o único dos centros que possui, além de sua página institucional, uma nova página para cada curso ou Bacharelado Interdisciplinar (BI).

Na página inicial são disponibilizados os links para cada um dos cursos, que, por sua vez, possuem páginas próprias, diferentes umas das outras, sem o atendimento a qualquer padronização ou procedimento na disponibilização de informações, o que dificulta o acesso às informações, bem como, o entendimento pelo usuário final.

Segundo os gestores, as páginas são mantidas de formas diferentes, sejam por estagiários, ou por alguns professores que se disponibilizam para tanto. Mas essa não tem sido uma solução eficiente, pois a própria gestão admite que as páginas encontram-se parcialmente desatualizadas. Soma-se a este cenário, queixas por ausência de treinamento e desconhecimento, por parte dos servidores, de técnica específica exigida para a atualização de páginas eletrônicas, a exemplo do aplicativo de conteúdo intitulado “*Joomla*”, sobre o qual estão as bases de atualização dos sites do CECS.

### **3.3.4. Manifestação da área envolvida:**

*“(...)Com relação à função comunicação há outro problema, pois no CECS temos páginas de internet para cada um dos cursos. Ou seja, são 12 páginas para serem gerenciadas e não temos mais estagiários para efetuar as atualizações e não há ninguém capacitado em Joomla (aplicativo de gestão de conteúdo), além da dificuldade do manuseio do Joomla. Há ainda casos, em que alguns professores*

*mantêm páginas por conta própria.(...) Pode-se dizer que os estagiários fazem um bom trabalho, todavia não há garantia da continuidade do serviço(...)"*.

### **3.3.5. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.**

Os fatos narrados pelos gestores corroboram com a constatação apresentada.

**3.3.6. Recomendação:** Realizar um estudo sobre as diversas páginas eletrônicas relacionadas ao CECS e seus cursos, verificando suas formas de manutenção e atualização, estabelecendo procedimentos para tanto e adequando-as a um padrão de apresentação e conteúdo. E, em paralelo, verificar junto aos demais Centros e ao Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), a possibilidade de estabelecer padrões e procedimentos quanto às páginas eletrônicas dos Centros, de forma a proporcionar ao discente, principal cliente da Universidade, o acesso ágil a informações atualizadas e de qualidade.

### **3.3.7. Constatação 9: Ausência de objetividade e clareza nos procedimentos do ciclo orçamentário do CECS.**

Dos levantamentos realizados nesta ação de auditoria, um ponto de verificação por amostragem quanto aos processos realizados pelo CECS foi o ciclo orçamentário do Centro.

Das entrevistas realizadas junto aos docentes, o quadro geral obtido foi de que, apesar do bom serviço de apoio aos docentes prestado pelo Agente de Planejamento do CECS (AP), não há uniformidade de entendimento dos docentes quanto ao fluxo (desde a proposta inicial até a execução orçamentária), etapas, papéis e atribuições de atores envolvidos (docentes, AP, Divisão Administrativa, Divisão Acadêmica, Diretoria, Conselhos, etc.) no ciclo orçamentário do Centro.

Por vezes, o docente realiza aquilo que lhe foi atribuído, mas sem conhecer todo o processo, e também sem ter a confiança e competência administrativa (conhecimento técnico) sobre o procedimento que está realizando, ou a motivação daqueles atos.

### 3.3.8. Manifestação da área envolvida:

Questões formuladas pela Audin:

*Possui conhecimento do processo/ciclo de elaboração do orçamento?*

*Como ocorre a concepção (gênese) das necessidades orçamentárias? Existe integração e trocas de informações entre as coordenações, e também entre Centros e Pró-Reitorias Acadêmicas?*

*Quais as dificuldades encontradas para gerir e acompanhar o ciclo orçamentário? Sugestão de melhorias?*

Resumo das respostas dos Docentes (em geral):

*O papel normalmente lhe é atribuído de verificar suas demandas de compras para o próximo exercício (sem consulta formal a diretrizes institucionais). Normalmente o fazem por intermédio de e-mail ao Coordenador do Curso, que reúne as demandas e encaminha ao AP, por meio do preenchimento de uma planilha em excel. Trocam poucas experiências com outros Centros ou outras Pró-Reitorias, normalmente encaminham o que consideram de necessidade para sua aula/pesquisa. Não conhecem todo o fluxo orçamentário. Por vezes acompanham pregões eletrônicos, verificam e assinam se o material ofertado na licitação está de acordo com o que foi solicitado. Não sabem (em sua maioria) sobre o andamento da execução orçamentária no decorrer do exercício. Sentem necessidade de conhecer mais sobre o passo-a-passo e as motivações que cercam todo o processo de planejamento e execução orçamentária do CECS.*

*Propõem como melhoria que houvesse manuais, palestras e apoios adequados que explicassem ao docente seu papel no ciclo orçamentário e, como é o funcionamento de todo o processo, do início ao fim. E principalmente, apresentam dificuldades nas licitações. Necessitam de melhor entendimento a respeito, desde o recolhimento de orçamentos, a elaboração dos termos de referência, enfim, de todo o ciclo e não apenas da parte de planejamento orçamentário.*

**3.3.9. Recomendação:** Desenvolver, junto à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi), Guia Rápido, de fácil acesso, sob a perspectiva do Docente (ator interno de potencial fonte de demandas), com principais dúvidas e respectivas respostas a respeito dos pontos de participação do demandante no ciclo orçamentário e também contendo fluxo geral desse processo, com descrição de papéis, atribuições, respectivos instrumentos de apoio (modelo de planilha) e se possível cronograma geral por períodos/momentos estimados no ano (baseado na série histórica) para execução de cada fase/etapa, em linguagem adequada ao público docente. Incluindo nessa demanda, os demais Centros da UFABC.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta ação de auditoria elucidou que a Gestão do CECS necessita elevar suas iniciativas isoladas a um planejamento integrado junto às demais áreas em que transcorrem seus processos, haja vista que as constatações relatadas decorrem principalmente da ausência de uniformização e padronização tanto interna, quanto entre os Centros e as áreas, a respeito do tratamento de assuntos semelhantes, bem como da fragilidade de seus controles internos.

Diante de tais constatações, evidencia-se a necessidade de revisão de processos e procedimentos relacionados às situações descritas, devido à relevância dos serviços prestados pelo Centro na participação direta de atividade-fim junto ao cliente final, o discente.

Concluimos que a gestão pode concretizar as recomendações emanadas neste relatório, por meio de um plano de melhorias, com cronograma estabelecido, datas pontuais e objetivos alcançáveis, observando as normas e legislação vigentes e sempre integrando as demais áreas envolvidas nos processos. Utilizando, como ferramenta principal, o ciclo de gestão PDCA, o qual envolve o planejamento (*Plan*), a execução (*Do*), o monitoramento (*Check*) e a ação (*Action*), corrigindo as falhas, prevenindo o aparecimento de novas e mantendo o ciclo de forma a se autoconduzir, realizando e priorizando os controles internos como intrínsecos em todas as suas atividades.

Santo André, 24 de julho de 2014.

À apreciação superior,

Bruna A. Colombo  
Administradora

Gebel Eduardo M. Barbosa  
Administrador

Patrícia A. Moreira  
Administradora

De acordo. Encaminhe-se, conforme o proposto.

Adriana Maria Couto  
Chefe da Auditoria Interna